

Bartolomeu Gonçalves de Barros da Veiga

A avaliação de desempenho do pessoal docente no processo de desenvolvimento profissional e reforço da qualidade do ensino e da aprendizagem

Bacharelato em Supervisão e Orientação Pedagógicas

Instituto Superior da Educação
2007

Bartolomeu Gonçalves de Barros da Veiga

A avaliação de desempenho do pessoal docente no processo de desenvolvimento profissional e reforço da qualidade do ensino e da aprendizagem.

Trabalho científico apresentado no Instituto Superior de Educação como requisito parcial à obtenção do grau de bacharelato em Supervisão e Orientação Pedagógicas, sob a orientação do Inspector Superior da Educação, Julião Barros.

O Júri:

Presidente

Arguente

Orientador

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, pela forma desinteressada e responsável como me têm ajudado a ultrapassar as dificuldades, dando-me forças para prosseguir nessa caminhada, na estrada da vida.

AGRADECIMENTOS

Em todas as esferas de actividades, tudo o que fazemos e que possa constituir-se como algo de utilidade, requer, na verdade, esforço, trabalho sério e muita dedicação.

Para o caso em apreço, foi necessário tudo isso e com sinceridade e reconhecida gratidão vou expressar aqui, com palavras, na falta de outros meios, para fazer perpetuar aquilo que sinto, por tudo que todos fizeram para a grata e eterna satisfação.

Agradeço aos professores que passaram pela minha vida académica, de forma especial ao meu orientador, o Inspector Julião Barros, pela sua valiosa contribuição e acompanhamento na realização deste trabalho, ao Instituto Superior de Educação, às instituições de ensino Pólo Educativo do Ensino Básico “Eugénio Tavares” em Achada de Santo António, Pólo Educativo do Ensino Básico de Terra Branca e Pólo Educativo do Ensino Básico de Tira Chapéu, todos no concelho da Praia, as quais me permitiram realizar a pesquisa, aos professores destes Pólos Educativos pela total colaboração por todas as informações e os dados disponibilizados, aos meus colegas de turma por terem partilhado comigo as suas experiências nestes três anos de muita luta e muito trabalho.

Resta-me finalmente agradecer a todos aqueles que directa ou indirectamente contribuíram para a realização deste trabalho. A todos uma palavra de apreço pela prestimosa colaboração.

PENSAMENTO

Eu sei que não posso ensinar nada a ninguém,
mas também sei que posso criar as condições
de aprendizagem, para quem quiser aprender.

Carl Rogers

RESUMO

Este trabalho resulta da análise do processo de avaliação de desempenho do pessoal docente do ensino básico. Ao longo do estudo patenteou-se a complexidade e o subjectivismo inerente a este processo e a sua estreita relação com o desempenho das funções docentes.

Está estruturado em cinco capítulos: no 1º capítulo encontramos a Introdução, que apresenta a contextualização do problema, com uma breve alusão ao enquadramento legal, os objectivos, as hipóteses e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo debruça sobre as abordagens teóricas relacionadas com o tema.

A caracterização do Pólo Educativo do Ensino Básico “Eugénio Tavares”, em Achada de Santo António, Pólo Educativo de Terra Branca e Pólo Educativo de Tira Chapéu, com incidência sobre os instrumentos e procedimentos utilizados na avaliação do desempenho dos professores, constitui o 3º capítulo.

O 4º capítulo destina-se a apresentar a análise dos resultados do estudo de caso. E o 5º capítulo apresenta as conclusões e recomendações.

ÍNDICE

Página

DEDICATÓRIA.....	4
AGRADECIMENTOS	5
PENSAMENTO	6
RESUMO	7
Índice de Figuras	8
I CAPÍTULO – INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Relevância do tema.....	11
1.3 Objectivos do trabalho	12
1.3.1 Objectivo geral	12
1.3.2 Objectivos específicos	12
1.4 Hipótese	13
1.5 Metodologia.....	13
II CAPÍTULO – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Abordagem conceptual sobre a avaliação de desempenho do docente.....	14
2.1.1 A avaliação de desempenho como processo eficaz de desenvolvimento profissional e melhoria do ensino e da aprendizagem	14
III CAPÍTULO – CARACTERIZAÇÃO	18
3.1. Caracterização dos Pólos Educativos objecto do estudo.	18
3.1.1 Pólo Educativo Eugénio Tavares	18
3.1.2 Pólo Educativo de Terra Branca	19
3.1.3 Pólo Educativo de Tira Chapéu	20
3.2. CONTEXTO LEGAL.....	21
3.2.1. Criação dos Pólos Educativos	21
3.2.2. Gestão Administrativa e Pedagógica	22
3.3 ORGANOGRAMA DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DOS PÓLOS EDUCATIVOS	23
IV CAPÍTULO – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO.....	24
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DOS PROFESSORES	24
4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS PROFESSORES INQUIRIDOS	26
V CAPÍTULO – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
VI CAPÍTULO – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS.....	44
Anexo I – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO INTEGRADO.....	45
Anexo II – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL DOCENTE	47
Anexo III – FLUXOGRAMA	51
PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL DOCENTE	51

Índice de Figuras

Gráfico I – Distribuição dos professores por sexo	24
Gráfico II – Faixa etária dos professores inquiridos	24
Gráfico III – Formação profissional dos professores	25
Gráfico IV – Anos de experiência dos professores	26
Gráfico V -Conhecimento dos instrumentos de supervisão e orientação pedagógica	27

Gráfico VI – Participação dos professores na elaboração dos instrumentos de supervisão e orientação pedagógicas.....	28
Gráfico VII – Conhecimento do Decreto-Lei 10/2000 de 4 de Setembro	28
Gráfico VIII – Conhecimento da ficha de avaliação de desempenho do corpo docente	29
Gráfico IX – Adequação da ficha de avaliação de desempenho do corpo docente	30
Gráfico X – Realização anualmente da avaliação de desempenho	30
Gráfico XI – A avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento profissional.....	31
Gráfico XII – Concordância com o sistema e procedimentos utilizados no processo de avaliação de desempenho	32
Gráfico XIII – Grau de discordância dos professores com a classificação atribuída na avaliação de desempenho	32
Gráfico XIV – Acções desenvolvidas pelo gestor ou gestora dos Pólos Educativos para melhorar o desempenho dos professores.....	35
Gráfico XV – Percepção dos professores em relação à existência de um processo individual com as informações sobre a avaliação de desempenho	37
Gráfico XVI – Acompanhamento pelos professores, das informações constantes do processo individual.....	37
Gráfico XVII – Opinião do professor em relação à finalidade da avaliação de desempenho.....	40
Gráfico XVIII – procedimentos mais comuns utilizados nos pólos educativos	40

I CAPÍTULO – INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O presente trabalho, de carácter científico, enquadra-se numa pesquisa realizada, para a conclusão do curso de Bacharelato em Supervisão e Orientação Pedagógicas, em três Pólos Educativos do Ensino Básico, do concelho da Praia, tendo como objectivo analisar as opiniões dos professores sobre o processo complexo que é a avaliação de desempenho do pessoal docente, dando relevância aos instrumentos e recursos utilizados no processo, bem como os procedimentos adoptados, na perspectiva do desenvolvimento profissional e melhoria da qualidade da educação e do ensino ministrados.

A avaliação de desempenho do pessoal docente é abordada como um recurso eficaz na melhoria do processo ensino/aprendizagem. Tratando-se de um processo que encerra uma elevada carga de subjectividade, não são raras as vezes que ela é motivo gerador de conflitos de diversa natureza e a diferentes níveis. A sua gestão aberta e participada poderá contribuir para que os objectivos definidos, no instrumento legal que regulamenta a avaliação de desempenho do pessoal docente, sejam atingidos, operando mudanças positivas, no seio do grupo de trabalho e em todo o processo de ensino e aprendizagem, incidindo sobre o processo de reconstrução da prática pedagógica do professor e consequentemente a elevação do perfil dos alunos nos diferentes anos de escolaridade, no Ensino Básico. E nesta óptica, as instituições do ensino devem tudo fazer, no sentido das transformações necessárias ocorrerem na realidade e a avaliação de desempenho concorrer, assim, para a efectivação de uma educação de qualidade, que tanto se almeja.

A avaliação de desempenho do pessoal docente é um processo complexo, que implica o conhecimento e utilização, por parte dos avaliadores e avaliados, dos instrumentos e adopção de procedimentos que possam contribuir para a melhoria do processo ensino/aprendizagem. Um dos pressupostos para que a avaliação de desempenho do pessoal docente cumpra com os seus objectivos é que seja feita de forma contínua e sistemática com base em registos que serão lançados no processo individual de cada docente de modo a serem utilizados como instrumentos de detecção dos pontos fortes, que poderão ser mantidos ou reforçados e dos pontos fracos, que servirão de base para a definição de estratégias e acções concretas, visando a melhoria do desempenho do profissional docente.

No entanto, são várias as situações em que surgem conflitos e desentendimentos entre o avaliado e o avaliador, não só pela subjectividade inerente à avaliação do desempenho, pois a apreciação de um facto sempre sofre influência dos valores e crenças de quem julga, mas também, por insuficiências ou falhas na gestão do processo. Nesse sentido pode-se considerar pertinente a realização desse estudo, na medida em que poderá fornecer subsídios para a melhoria do processo de avaliação de desempenho do pessoal docente.

O facto de estar a exercer funções na Inspeção-geral da Educação (IGE) desde Outubro de 2002 terá também motivado a escolha deste tema. “A IGE é um serviço central que se ocupa do acompanhamento, controlo e avaliação do funcionamento do sistema educativo, bem como apoio técnico às escolas e serviços de base territorial do Ministério da Educação e Ensino Superior (MEES), incumbindo-lhe, designadamente, superintender na avaliação de desempenho” (lei orgânica, art. 20º – alínea l).

1.2 Relevância do tema

O subsistema Ensino Básico continua a ser o nível de ensino prioritário em termos de intervenção, requerendo a implementação de medidas estratégicas capazes de combaterem as insuficiências organizacionais e funcionais, por parte dos serviços desconcentrados do Ministério da Educação e Ensino Superior (MEES), por parte dos serviços centrais do MEES e do Governo. Os desafios são cada vez maiores na medida em que é necessário dar a qualidade desejada ao serviço educativo prestado neste nível de ensino que conheceu, nos últimos anos, um aumento considerável do número de efectivos matriculados, com a expansão do parque escolar. Segundo o próprio programa do Governo para a VI legislatura prevê-se uma série de medidas que visem garantir maior eficiência e eficácia na prestação dos serviços de educação. Para que o sistema educativo realize os seus objectivos, se propõe o reforço das capacidades institucionais nas áreas de gestão, planeamento e avaliação e, naturalmente, a capacidade técnica de implementação de programas e projectos de desenvolvimento do sistema. Neste contexto, o presente trabalho de carácter científico, revela-se de extrema importância e, por conseguinte, relevante para o nosso sistema educativo, visto que ela debruça sobre os instrumentos utilizados e os procedimentos adoptados no processo de avaliação de desempenho dos professores, em efectividades de funções docentes, nos Pólos Educativos aleatoriamente escolhidos, tentando contribuir para uma maior

eficiência e eficácia da avaliação de desempenho e fazer com que esta concorra para a melhoria da qualidade do serviço prestado na educação.

O estudo poderá, ainda contribuir para uma tomada de consciência sobre os procedimentos, os instrumentos e os reais objectivos da realização da avaliação de desempenho propostos no Decreto Legislativo nº 10/2000 de 4 de Setembro, que regulamenta todo o sistema de avaliação do corpo docente e levar os actores envolvidos directamente no processo, avaliadores e avaliados a realizarem uma análise crítica, estabelecendo um paralelo entre aquilo que é prática e as propostas estabelecidas no citado Decreto Legislativo, questionando até que ponto o processo de avaliação de desempenho está contribuindo para a melhoria da qualidade do ensino e da aprendizagem e estimular o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional dos professores.

1.3 Objectivos do trabalho

1.3.1 Objectivo geral

Desenvolver nos avaliadores e avaliados atitudes e comportamentos que traduzem a conscientização da importância que uma gestão eficiente e eficaz do processo de avaliação do desempenho do pessoal docente tem para a melhoria da qualidade da prestação pedagógica dos professores.

1.3.2 Objectivos específicos

- Conhecer o processo de avaliação do desempenho do pessoal docente no Pólo Educativo do Ensino Básico, “Eugénio Tavares” em achada de Santo António, Pólo Educativo de Terra Branca e Pólo Educativo de Tira Chapéu;
- Contribuir para que o processo de avaliação do desempenho do pessoal docente seja gerido de modo a constituir uma oportunidade de desenvolvimento profissional dos docentes;
- Reforçar a qualidade do ensino e da aprendizagem nas referidas escolas;
- Ajudar os professores das mesmas, a atingir níveis de excelência, valorizando o trabalho desse grupo de profissionais.

1.4 Hipótese

Os professores cujos os trabalhos estão sujeitos a uma avaliação sistemática e contínua têm melhor desempenho e os seus alunos apresentam melhor rendimento escolar.

1.5 Metodologia

Para a realização deste trabalho procedemos à leitura cuidada de bibliografias que têm relação com o tema em estudo e complementar essas leituras com pesquisas na Internet. A elaboração de fichas de leitura foi um processo adoptado para a organização das informações o que me facilitou o manuseamento das mesmas.

A pesquisa de campo foi feita no Pólo Educativo do Ensino Básico “Eugénio Tavares” em Achada de Santo António, Pólo Educativo de Terra Branca e Pólo Educativo de Tira Chapéu, através de observações participantes, entrevistas e questionários. Foram objectos de observação, registo e análise, os trabalhos dos gestores e dos Núcleos Pedagógicos dos três Pólos sob pesquisa, no processo de seguimento e acompanhamento pedagógicos aos professores e as actividades de leccionação dos professores, durante todo o desenvolvimento dos trabalhos de pesquisa. As informações e os dados necessários à realização do estudo e recolhidos junto de todos os professores e dos gestores foram analisados e tratados. Utilizamos a combinação das abordagens quantitativas e qualitativas. Por isso, foi aplicado um inquérito por questionário. Procedimentos esses aos quais se seguiram o tratamento de todos os dados e as informações recolhidas.

II CAPÍTULO – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Abordagem conceptual sobre a avaliação de desempenho do docente

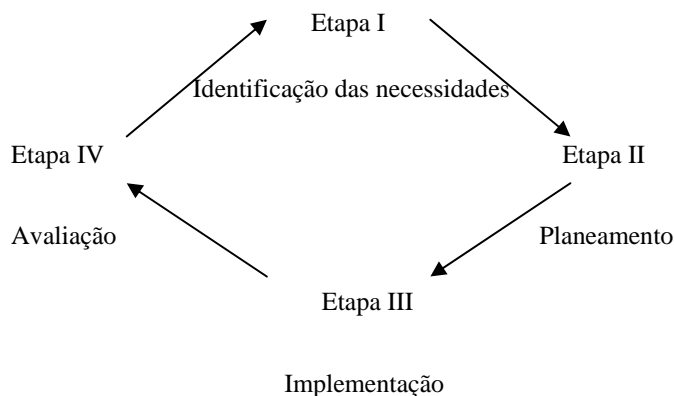
2.1.1 A avaliação de desempenho como processo eficaz de desenvolvimento profissional e melhoria do ensino e da aprendizagem

A avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo de seu potencial de desenvolvimento.” (CHIAVENATO, 1995, p. 263).

A avaliação do desempenho do profissional docente, no sistema educativo cabo-verdiano, que também se pretende um processo contínuo e sistemático, visando entre outros objectivos, o reforço da qualidade do serviço educativo prestados pelos docentes, enquadra-se nessa perspectiva de Chiavenato. Para que ela de facto sirva de base para a tomada de decisões é fundamental que haja um sistema de registo das informações sobre o desempenho de cada docente, para que, em momentos oportunos, seja dado a conhecer a cada docente os pontos fortes e os pontos fracos no decurso do seu trabalho e vejam nesse processo uma oportunidade de melhorar o seu desempenho, isto é, de acordo com as necessidades inventariadas surgirão propostas concretas que irão determinar o desenvolvimento pessoal e profissional do avaliado aliado às necessidades da organização ou instituição educativa.

Para CHIAVENATO (1981) o processo é efectuado periodicamente, normalmente com carácter anual, e consiste na análise objectiva do desempenho do avaliado no seu trabalho, e na posterior comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correcções posteriores para que os resultados finais traduzam de forma mais justa possível o real desempenho do colaborador e sejam compatíveis com a política de desenvolvimento profissional.

Incontestavelmente a aprendizagem é considerada uma forma de mudança de comportamento do mesmo modo que a formação também visa estimular a eficiência e permitir níveis mais elevados de desempenho. Daí que estes dois conceitos, formação e avaliação de desempenho estejam intimamente ligados, pois se por um lado a formação pode tornar o trabalho mais eficiente ela justifica-se principalmente como meio de melhorar o desempenho de uma determinada tarefa ou posto de trabalho.



Esquema 1 – O Ciclo da Formação

Fonte: COWLING, Alan e MAILER, Chloe,- Gerir os Recursos Humanos (p.109)

A figura apresenta fases diferentes e distintas dentro do processo de formação, mas etapas essas que estão muito interligadas e que se relacionam entre si. É o exemplo da avaliação que é tratada como uma fase separada, que no entanto deveria atravessar todas as fases.

A valorização do capital humano em todas as organizações, em particular nas organizações educativas passa por etapas e processos diferentes de formação. Na verdade existe uma relação de influência muito estreita entre a formação e o desempenho quando aquela é proposta aos profissionais de uma organização ou instituição, particularmente nas instituições educativas, em função do resultado do desempenho, isto é, quando se identifica lacunas no exercício das funções e essas lacunas integram os programas de formação para melhorar o desempenho dos profissionais. A formação surge neste contexto como uma força impulsionadora do desenvolvimento humano e profissional.

Segundo COWLING e MAILER (1998), um melhor desempenho não depende exclusivamente da participação do indivíduo na formação. Um melhor desempenho, só se atinge através da capacidade individual ou de grupo e acima de tudo, com esforço e empenhamento. Sem empenhamento da parte do formando, a formação considerada requisito importante para a melhoria do desempenho profissional, não passa de uma mera formalidade de rotina e se transforma num exercício infrutífero, acarretando custos, muitas vezes elevados, sem o retorno desejado. Em última análise, o indivíduo necessita de ser convencido da necessidade de formação porque sem esse empenhamento não haverá um processo de comprometimento que leva a

consecução dos objectivos pretendidos pela organização em função da satisfação plena das aspirações dos utentes.

“ (...) Em resumo, a avaliação do desempenho é um conceito dinâmico, pois os empregados são sempre avaliados, seja formal ou informalmente, com certa continuidade, nas organizações. Além do mais, a avaliação do desempenho constitui uma técnica de direcção imprescindível na actividade administrativa. É um meio através do qual se podem localizar problemas de supervisão de pessoal, de integração do empregado à organização ou ao cargo que presentemente ocupa, de dissonância, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc.” (CHIAVENATO, 1995, p. 263).

Numa breve referência ao enquadramento legal, o Decreto Regulamentar n.º 10/2000 de 4 de Setembro é que regulamenta o sistema de avaliação de desempenho do corpo docente em efectividade de funções nos estabelecimentos públicos de ensino, em Cabo Verde. Os objectivos definidos no mesmo Decreto Regulamentar e que através de um processo de acompanhamento contínuo e sistemático do trabalho do professor se pretende atingir são: melhorar a qualidade da educação e do ensino ministrados; adequar a organização do sistema educativo às necessidades educativas; melhorar a prestação pedagógica e qualidade profissional dos docentes e valorizar e aperfeiçoar o trabalho dos docentes.

A seguir apresentamos alguns dos métodos tradicionalmente utilizados para avaliar o desempenho. São vários os métodos de avaliação de desempenho utilizados nas organizações. O nosso sistema de avaliação de desempenho propõe a utilização do método da escala gráfica que é o método de avaliação de desempenho mais utilizado, divulgado e simples. Exige muitos cuidados, a fim de neutralizar a subjectividade e o pré-julgamento do avaliador para evitar interferências. Trata-se de um método que avalia o desempenho das pessoas através de factores de avaliação previamente definidos e graduados. Utiliza um formulário de dupla entrada, apresentado no anexo II, no qual as linhas em sentido horizontal representam os factores de avaliação de desempenho com o seu respectivo coeficiente de ponderação; enquanto as colunas em sentido vertical, representam os graus de variação daqueles factores, na escala de 5, 10, 15 e 20. Os factores são previamente seleccionados para definir em cada empregado as qualidades que se pretende avaliar.

Utilizando a ficha cuja estrutura se descreveu anteriormente, o docente que é do quadro do MEES e tenha pelo menos cinco anos de serviço docente poderá, em querendo, optar pelo método da Auto-Avaliação: é o método por meio do qual o próprio professor é solicitado a fazer uma sincera análise de suas próprias características de desempenho através de um relatório que respeitará a estrutura da ficha de avaliação de desempenho.

Muitas das metodologias de avaliação evidenciam sua precária objectividade, provocando efeitos negativos. A subjectividade do processo pode ser atribuída a várias causas: julgamento, avaliadores, processo, política da organização e inflexibilidade do método.

“Avaliar é construir e negociar representações, já que os valores, as normas e os juízos são da ordem das mentalidades e não das coisas.” (FERRAZ e CARVALHO et all.).

Segundo Ferraz e Carvalho et all, a avaliação tem um carácter arbitrário, quer em relação às normas e procedimentos quer em relação às decisões que se tomam a partir da interpretação dos resultados. Neste contexto, o avaliador que tem o seu percurso vivencial, a sua experiência irá interpretar e avaliar o desempenho do avaliado à sua maneira através do filtro das suas representações construídas ao longo do seu percurso de vida em contextos sociais e profissionais singulares, que em muitas situações não coincidem com o ponto de vista do avaliado, originando assim conflitos de diversas naturezas: A nível de interpretações, conflitos interpessoais, a nível da comunicação, etc.

Se por um lado o conflito é inevitável, por outro lado pode ser gerido de forma eficaz na perspectiva de busca de consensos. A comunicação é sem dúvida um factor essencial na gestão dos conflitos e por isso há que encontrar a melhor forma de entendermos os outros e de nos fazermos entender por eles. De entre os vários meios que podem ser utilizados, destacamos a importância de saber escutar atentamente o outro, sem fazer comentários, interpretações, juízos de valor, nem adiantar soluções. É também de suma importância partilhar os objectivos e os critérios de avaliação, discutindo com os vários protagonistas soluções e decisões.

III CAPÍTULO – CARACTERIZAÇÃO

3.1. Caracterização dos Pólos Educativos objecto do estudo.

3.1.1 Pólo Educativo Eugénio Tavares

O Pólo Educativo n.º VXII Eugénio Tavares, figura 1, outrora Ciclo Preparatório Eugénio Tavares, alberga no presente ano lectivo 2006/07, setecentos e cinquenta e seis alunos, distribuídos por vinte e sete turmas, do 1º ao 6º anos de escolaridade, com idades compreendidas entre os seis e os treze anos. A direcção do Pólo Educativo é formada pela Gestora e três adjuntos todos quadros do corpo docente, que auxiliam nos trabalhos da gestão Administrativa, Pedagógica e Financeira. No presente ano lectivo leccionam no Pólo Educativo 27 professores, sendo 19 com o curso de formação de professores do Instituto Pedagógico, dois com a 1ª Fase do Curso de Formação de Professores em exercício¹ (FEPROF), quatro com a 2ª Fase do Curso de Formação de Professores em Exercício (FEPROF), um com o curso de Gestão e Planeamento Escolar² e um sem formação específica para a docência. Trabalham ainda no Pólo Educativo cinco cozinheiras, quatro encarregadas de limpeza e dois guardas.

O complexo Educativo Eugénio Tavares, constituído por cinco blocos, que comportam catorze salas de aulas, um gabinete da Gestora, uma secretaria, uma cantina, uma cozinha que também funciona como refeitório, duas placas desportivas e quatro casas de banho, pelos seus trinta anos de existência, pelas gerações que albergou ao longo dos vários anos e a própria estrutura arquitectónica tornou-se uma escola de referência no concelho da Praia.

¹ Curso de formação em exercício concebido e aprovado pelo Decreto 60/90, de 4 de Agosto, B.O. n.º 31, com o objectivo de melhorar o desempenho dos professores de posto e de posto profissionalizados através da aquisição de conhecimentos científicos e psico-pedagógicos indispensáveis ao exercício da profissão e adequar a formação do professor às exigências do ensino básico de seis anos.

² Curso de formação de nível Licenciatura, criado pela portaria n.º 16/2006 e ministrado no Instituto Superior de Educação.



Figura 1 – Pólo Educativo Eugénio Tavares

3.1.2 Pólo Educativo de Terra Branca

O Pólo Educativo n.º XX de Terra Branca, figura 2, cuja sede fica na escola “A Bela”, tem duas escolas satélites, a de Bela Vista e a escola que se situa junto ao restaurante “Luar”. O Pólo Educativo é composto por dezasseis salas de aula, duas secretarias, um gabinete do Gestor, um refeitório, quatro instalações sanitárias para os alunos e os professores. As escolas “A Bela” e a que se situa nas proximidades do restaurante Luar têm vedação e guarda, proporcionando aos utentes alguma segurança. Em relação à escola de Bela Vista não há nem vedação nem guarda.

No presente ano lectivo, 2006/07 estão em efectividade de funções docentes 32 professores, trabalhando com um total de 959 alunos do 1º ao 6º anos de escolaridade, sendo 473 do sexo masculino e 486 do sexo feminino.

A direcção do Pólo Educativo n.º XX é formada pelo Gestor e um adjunto, quadro do corpo docente, entretanto no Pólo estão mais quatro professores que não leccionam mas que auxiliam nos trabalhos da gestão Administrativa, Pedagógica e Financeira, no funcionamento da cantina escolar e substituem os professores, nas actividades lectivas, na impossibilidade destes comparecerem ao serviço. Dos 32 professores que ali trabalham, 23 têm com o curso de formação de professores do Instituto Pedagógico, 2 com a 1ª Fase do Curso de Formação de Professores em exercício (FEPROF), 3 com a 2ª Fase do Curso de Formação de Professores em Exercício

(FEPROF), 1 com o curso E.H.P.P.E.³ + Magistério Primário + 2ª Fase do curso de formação de professores em exercício (FEPROF), 1 com o Magistério Primário e 2ª Fase do curso de formação de professores em exercício (FEPROF), um com licenciatura em ciências da educação e 1 sem formação específica para a docência. Trabalham ainda no Pólo Educativo sete cozinheiras, duas encarregadas de limpeza e dois guardas.



Figura 2 – Pólo Educativo de Terra Branca

3.1.3 Pólo Educativo de Tira Chapéu

O Pólo Educativo n.º XIX do Ensino Básico de Tira Chapéu, figura 3, situado na cidade da Praia, atrás do mercado municipal da Terra Branca tem uma escola satélite nas proximidades da zona industrial de Tira Chapéu. O Pólo Educativo é composto por dezoito salas de aula, uma secretaria, um gabinete da Gestora, uma sala de professores, uma cozinha, quatro blocos sanitários para alunos, alunas, professores e professoras.

Este ano lectivo, 2006/07 estão em efectividade de funções docentes 34 professores, trabalhando com um total de 900 alunos do 1º ao 6º anos de escolaridade.

A direcção do Pólo Educativo n.º XIX é formada pela Gestora e um adjunto quadro do corpo docente, entretanto no Pólo estão mais seis professores que não leccionam mas que

³ Escola de habilitação de professores de posto escolar

auxiliam nos trabalhos da gestão Administrativa, Pedagógica e Financeira, no funcionamento da cantina escolar e substituem os professores, nas actividades lectivas, na impossibilidade destes comparecerem ao serviço. O corpo docente do Pólo Educativo de Tira Chapéu é formado por 18 professores com o curso de formação de professores do Instituto Pedagógico, 6 com a 1ª Fase do Curso de Formação de Professores em exercício (FEPROF), 3 com a 2ª Fase do Curso de Formação de Professores em Exercício (FEPROF), 2 com o curso de Magistério Primário + 2ª Fase do curso de formação de professores em exercício (FEPROF), 2 com licenciatura, 3 sem formação específica para a docência. Trabalham ainda no Pólo Educativo sete cozinheiras, duas encarregadas de limpeza e um guarda-nocturno.

Os alunos que frequentam o Pólo Educativo são oriundos de famílias de classe média/baixa cujos pais e/ou Encarregados de Educação são na sua maioria desempregados. Os que trabalham são vendedores ambulantes, peixeiras e pescadores.



Figura 3 – Pólo Educativo de Tira Chapéu

3.2. CONTEXTO LEGAL

3.2.1. Criação dos Pólos Educativos

Como forma de dar resposta a uma crescente procura das instituições educativas por parte da população estudantil, como consequência de um processo de alargamento e democratização do

ensino, num contexto geral e mais abrangente do processo dinâmico do desenvolvimento de Cabo Verde, de entre outras iniciativas, foram criadas, segundo o Decreto – Lei n.º 76/94 de 27 de Dezembro o Pólo Educativo n.º XVII denominado “Eugénio Tavares”, com as escolas satélites do Brasil e Acampamento, o Pólo Educativo n.º XX de Terra Branca, com a escola satélite de Monte Vermelho e o Pólo Educativo n.º XIX de Tira Chapéu, com as escolas satélites de Várzea e Terra Branca. Esta configuração da rede escolar surgiu num contexto de adequação das estruturas educativas às necessidades que as reformas educativas impunham, quer no plano organizacional, quer no funcional. Entretanto, com o decorrer do tempo e devido à própria dinâmica do desenvolvimento do tecido social, aliado às experiências de gestão dos Pólos Educativos surgiram novas propostas para a reorganização da rede escolar, feitas por Delegados do MEES, no concelho da Praia. As propostas foram absorvidas e foi adoptada, por conseguinte, uma nova configuração da rede escolar, mas não houve revogação do dispositivo legal concernente.

3.2.2. Gestão Administrativa e Pedagógica

A Lei de bases do sistema educativo define os princípios fundamentais de organização e funcionamento do sistema educativo, atribuindo aos organismos descentralizados do Ministério da Educação com potenciais para a coordenação e supervisão da política educativa, e do funcionamento do sistema.

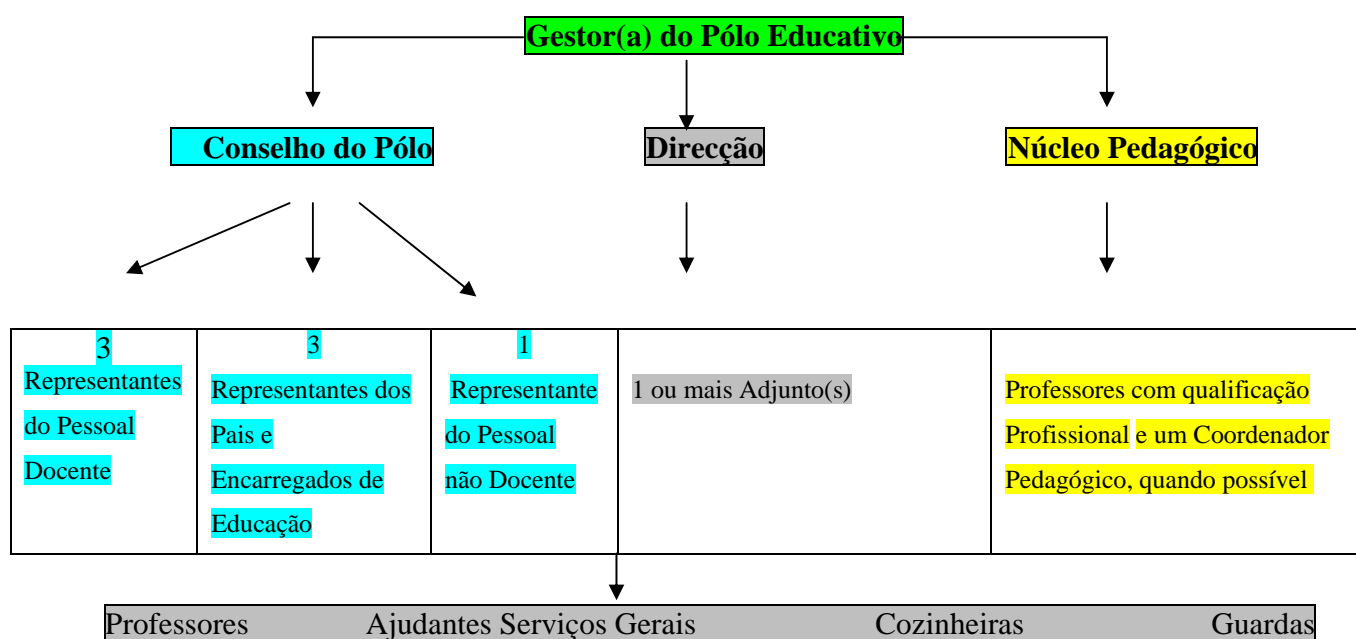
O Decreto-lei n.º 77/94, de 27 de Dezembro define o regime de direcção, administração e de gestão dos estabelecimentos do Ensino Básico em consonância com a configuração da rede escolar. Este Decreto-Lei cria os seguintes órgãos de direcção, administração e gestão dos Pólos Educativos: O Conselho do Pólo Educativo, a Direcção e o Núcleo Pedagógico. (Conforme esquema 2 que se segue). O Conselho do Pólo Educativo é presidido pelo Gestor do Pólo, conforme a alínea o) do ponto 2 do artigo 12º do já referido Decreto-Lei. De entre outras funções compete ao Gestor submeter ao Conselho do Pólo o relatório anual de actividades bem como a avaliação anual do desempenho do pessoal docente e não docente para apreciação, executar e fazer executar as normas e orientações superiores, efectuar visitas de supervisão às salas de aula, proceder a avaliação do desempenho do pessoal docente e administrativo.

Segundo o mesmo Decreto-Lei, a Direcção do Pólo Educativo, formado pelo Gestor do Pólo e por um adjunto designado por ele é o órgão da administração e gestão do Pólo Educativo,

responsável perante os serviços centrais e regionais do Ministério da Educação, pela materialização da política educativa, tendo em vista níveis de qualidade de ensino que satisfaçam as aspirações da comunidade escolar.

Cada Pólo Educativo tem um Núcleo Pedagógico designado pelo Gestor do Pólo, constituído por professores com qualificação profissional e tem a responsabilidade de assegurar o bom andamento dos trabalhos na vertente pedagógica, pois as suas atribuições estão definidas no citado Decreto-Lei.

3.3 ORGANOGrama DE GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DOS PÓLOS EDUCATIVOS



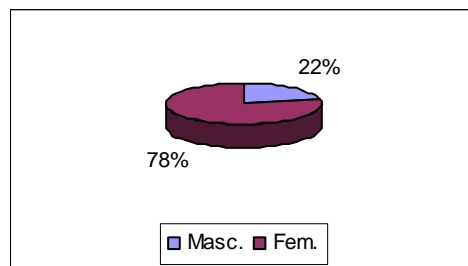
Esquema 2 – Organograma de Gestão e Administração dos Pólos Educativos

IV CAPÍTULO – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO UNIVERSO DOS PROFESSORES

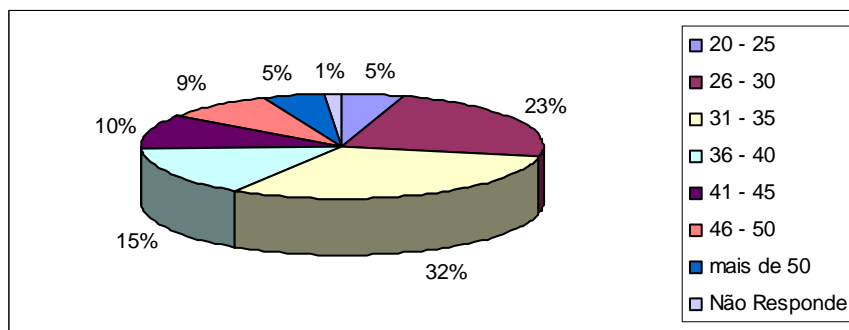
Como se pode depreender da observação do gráfico I, no universo total dos 78 professores inquiridos, 17 são do sexo masculino, representando 22% do total e 61 são do sexo feminino, o que representa 78% dos inquiridos.

Gráfico I – Distribuição dos professores por sexo



A maioria dos professores (24) tem idade compreendida entre os 31 e os 35 anos, representando 32% dos inquiridos. Logo a seguir encontramos 23% dos professores inquiridos com a idade compreendida entre 26 e os 30 anos, num total de 18 professores. Dos professores inquiridos, 4 têm idade compreendida entre os 20 e os 25 anos, bem como os de mais de 50 anos, representando 5% do total dos inquiridos. Apenas 1 professor não apresentou a sua idade e representa 1% do total. (Conforme gráfico II)

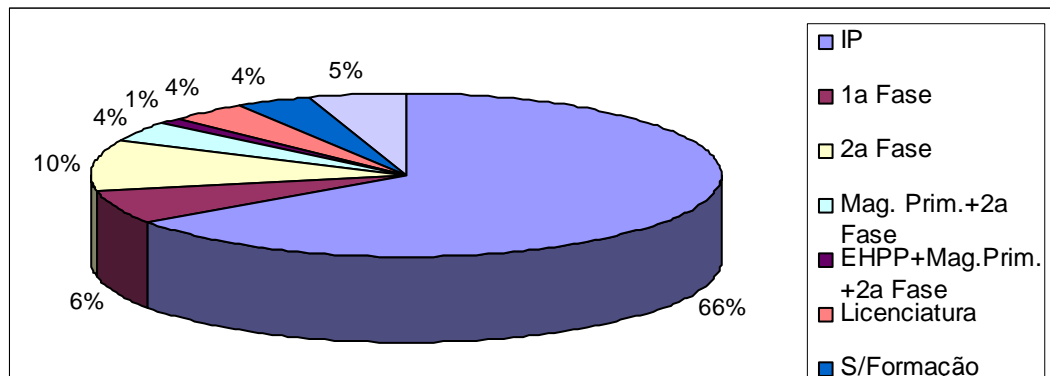
Gráfico II – Faixa etária dos professores inquiridos



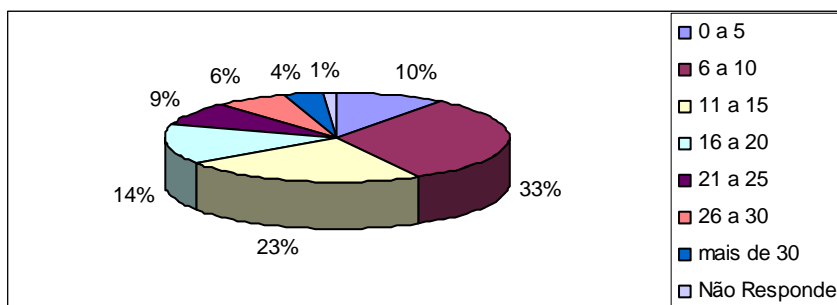
Da leitura do gráfico que se segue, verifica-se que no universo dos 78 professores inquiridos, uma larga maioria tem o curso de formação de professores ministrado no Instituto Pedagógico (IP), isto é, 51 professores, representando 66 % do total dos inquiridos, enquanto que

10% tem a 2ª Fase da formação em exercício. O grupo de professores com licenciatura, com o Magistério Primário + 2ª Fase da formação em exercício e os professores sem formação específica para o exercício da docência, representam cada um, 4% do total dos inquiridos. Apenas 1 professor, correspondente a 1% do total, tem o curso de Variante E.H.P.P.E. e o Curso do Magistério Primário+2ª Fase. O n.º de professores com a 1ª Fase do curso de formação de professores em exercício é 5, representando 6%, e os que não responderam a esta questão representam 5%.

Gráfico III – Formação profissional dos professores



Da análise do gráfico IV nota-se que a maior parte dos professores tem entre 6 a 10 anos de experiência profissional, correspondendo a 33% do total dos inquiridos, 23% dos professores têm entre os 11 e os 15 anos de serviço. Os restantes professores estão distribuídos entre os 16 a 20 anos com 11 professores, o que equivale a 14% do total, 0 a 5 anos com 8 professores, correspondendo a 10% do total, 21 a 25 anos com 7 professores correspondendo a 9% do total e 5 professores têm 26 a 30 anos de serviço prestado, correspondendo a 6% dos inquiridos. Com mais de 30 anos de serviço encontramos 3 professores, representando 4% do total. Apenas 1 professor não apresentou o seu tempo de serviço que é 1% dos professores.

Gráfico IV – Anos de experiência dos professores

4.2 ANÁLISE DAS RESPOSTAS DOS PROFESSORES INQUIRIDOS

Os três pólos educativos objecto de estudo tem um total de 93 professores. Entretanto no presente estudo foram inquiridos 78 professores.

Quadro I – Visitas de supervisão e orientação pedagógica feita aos professores

N.º de Visitas Recebidas	0	1	2	3	4	11	14	19	Não Responde
N.º de Professores	27	22	15	4	0	1	1	1	7
Valor percentual	36%	28%	19%	5%	0%	1%	1%	1%	9%

O quadro espelha as visitas de supervisão e orientação pedagógicas que os professores dos Pólos Educativos, em estudo, receberam, ao todo, este ano lectivo 2006/07. Da leitura do quadro anterior verifica-se que 27 professores, correspondendo a 36% do total dos inquiridos, não receberam qualquer visita de supervisão e orientação pedagógicas, 22 professores, o que corresponde a 28% do total receberam apenas uma visita, 19 % dos professores inquiridos, que corresponde a 15 professores receberam duas visitas, 5% dos professores receberam 3 visitas e com 11, 14 e 19 visitas temos 1% dos professores. Dos inquiridos, 7 Professores, o que equivale a 9% do total não responderam a esta questão.

Quadro II – Visitas de supervisão e orientação pedagógica realizadas pelos Gestores dos Pólos Educativos

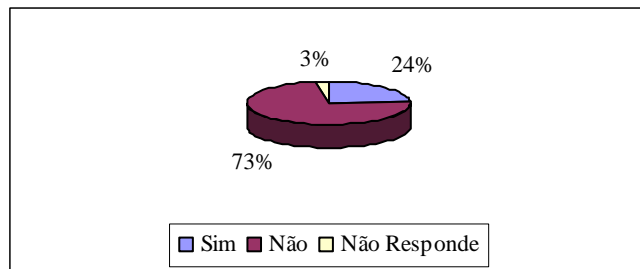
N.º de Visitas Recebidas	0	1	2	3	4	11	14	19	Não Responde
N.º de Professores	28	31	10	1	1	0	0	0	7
Valor percentual	36%	40%	13%	1%	1%	0%	0%	0%	9%

Este quadro representa as visitas de supervisão e orientação pedagógica feitas pelos Gestores dos três Pólos Educativos em estudo aos professores, no presente ano lectivo. Da sua leitura constata-se que 31 professores, correspondendo a 40% dos professores receberam apenas

uma visita de supervisão e orientação pedagógica, um número ligeiramente menor, 28 professores, equivalente a 36% dos inquiridos, não receberam qualquer visita, 10 professores, o que corresponde a 13% dos professores, receberam duas visitas. 1 Professor recebeu 3 visitas e 1 recebeu 4 visitas, o que corresponde a 1% dos inquiridos. 7 Professores, que equivale a 9% do total não responderam a esta questão. Atendendo que o acompanhamento contínuo e sistemático do desempenho dos professores é o meio privilegiado de recolha de informações necessárias e indispensáveis à avaliação de desempenho pelo gestor, onde ele detecta as dificuldades para poder propor estratégias de superação, o facto dos gestores dos pólos estudados terem realizado poucas visitas compromete os objectivos de desenvolvimento profissional e melhoria de desempenho e fere um dos princípios que norteia a realização da avaliação de desempenho, baseado na efectivação de visitas de supervisão e orientação pedagógicas.

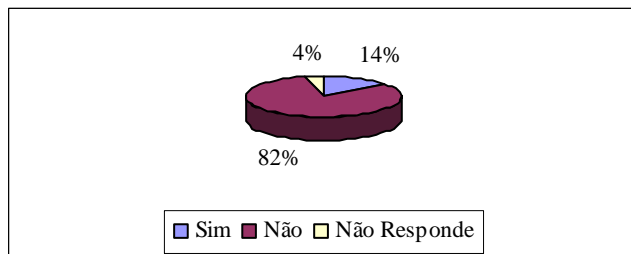
Inquiridos se tomam conhecimento dos instrumentos de supervisão e orientação pedagógica antes de serem aplicados, 57 professores, isto é, 73% do total responderam que não e 19 professores, correspondente a 24% dos inquiridos responderam que sim. Apenas 3% dos professores, ou seja, 2 professores não responderam a esta questão, conforme o gráfico V.

Gráfico V -Conhecimento dos instrumentos de supervisão e orientação pedagógica



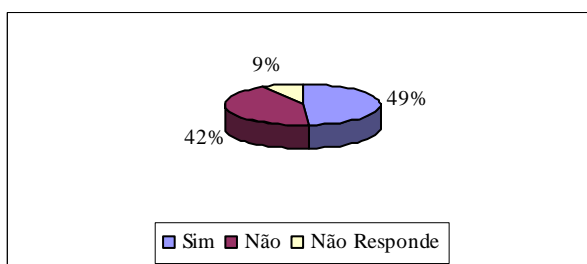
Da leitura do gráfico VI que reflecte o grau de participação dos professores na elaboração dos instrumentos de supervisão e orientação pedagógica, verifica-se que 64 professores, correspondendo a 82 % do total responderam que não participam na elaboração dos referidos instrumentos, 11 professores, equivalente a 14% do universo dos professores inquiridos, responderam que participam na elaboração dos instrumentos e apenas 3, isto é, 4 % não responderam a esta questão.

Gráfico VI – Participação dos professores na elaboração dos instrumentos de supervisão e orientação pedagógicas



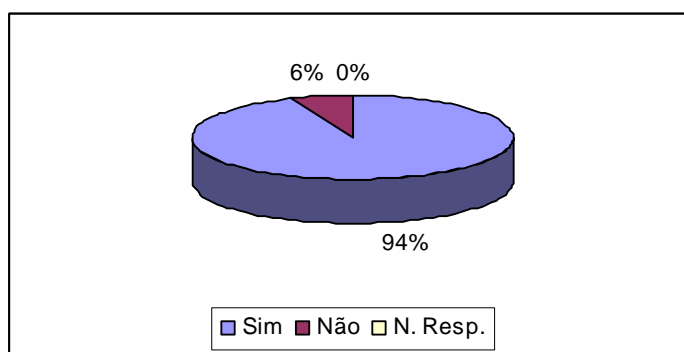
O Decreto – Lei 10/2000 de 4 de Setembro é o dispositivo legal que regulamenta todo o processo de avaliação de desempenho do Pessoal Docente (ver o fluxograma no anexo III). Dos 78 inquiridos, 38 professores, o que equivale a 49% dos inquiridos responderam que conhecem o citado instrumento legal, enquanto que 33 professores, ou seja, 42% disseram desconhecer o Decreto – Lei. Para além disso, 7 Professores, correspondente a 9% do total não responderam a esta questão. Interpretando que os que não responderam desconhecem o dispositivo legal vigente, o que é mais coerente na avaliação da tendência, depreende-se que a maioria desconhece o processo de avaliação de desempenho.

Gráfico VII – Conhecimento do Decreto-Lei 10/2000 de 4 de Setembro



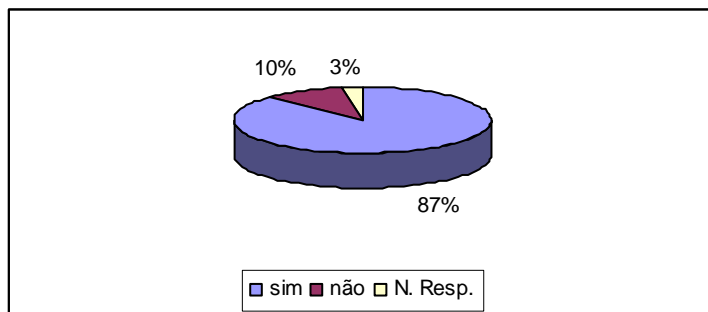
Dos inquiridos, 73 professores, equivalente a 94% do total inquirido afirmam que conhecem a ficha utilizada para proceder a avaliação de desempenho dos professores e 5 dos professores questionados, isto é, 6% do total dizem que não conhecem a ficha. O facto de uma larga maioria conhecer a ficha de avaliação de desempenho é um factor positivo no próprio desempenho dos professores que sabem de antemão os factores que são considerados na avaliação do seu desempenho e que contribui para a melhoria da sua prática pedagógica, no dia a dia da sua actividade profissional. Todos responderam a esta questão.

Gráfico VIII – Conhecimento da ficha de avaliação de desempenho do corpo docente



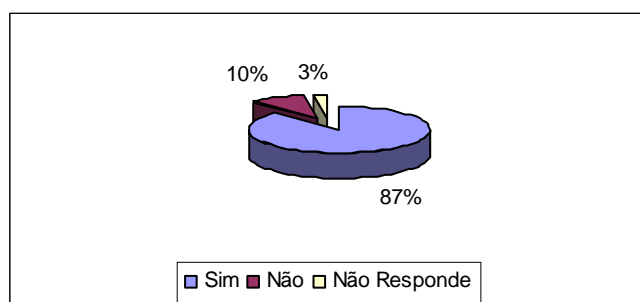
O gráfico IX ilustra a opinião dos professores em relação à adequação da ficha de avaliação de desempenho, tendo em conta a sua estrutura e conteúdo. (ver a ficha de avaliação de desempenho no anexo II). Dos inquiridos, 6%, ou seja, 5 professores acham a ficha muito adequada, entretanto a grande maioria, 50 professores, correspondente a 65% acha a ficha adequada, 15 professores, isto é, 19% dos inquiridos acham a ficha pouco adequada e apenas 1 professor, representando 1% do total acha-a inadequada. Um total de 7 Professores, o que representa 9% do total dos inquiridos não responderam à questão.

Gráfico IX – Adequação da ficha de avaliação de desempenho do corpo docente



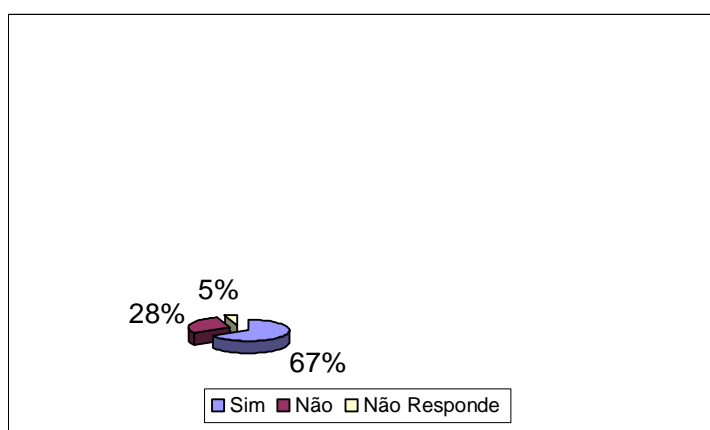
No que diz respeito à realização da avaliação de desempenho todos os anos, 68 professores, correspondente a 87% dos inquiridos afirmam que foram avaliados todos os anos pelos seus superiores hierárquicos, 8 professores, isto é, 10% do total responderam que não são avaliados todos os anos. Apenas 2 professores, ou seja, 3% dos questionados não responderam a esta questão. Esse facto corrobora a ideia defendida por CHIAVENATO (1994), de que a realização da avaliação de desempenho de forma contínua e sistemática, com uma periodicidade, normalmente, anual, é um meio através do qual se identificam e se propõe a correcção dos desvios, que podem comprometer que os objectivos propostos pela instituição educativa sejam alcançados. Daí se conclui que os Pólos Educativos objecto do estudo estão se servindo da avaliação de desempenho feita em cerca de 87% dos professores todos os anos, para melhorar o desempenho profissional dos mesmos. Essa constatação vai, aliás, de encontro, com a opinião dos inquiridos acerca da contribuição da avaliação de desempenho para a melhoria dos seus trabalhos (gráfico XI), onde 67% correspondente a 52 professores, consideram que a forma como o sistema de avaliação de desempenho é gerido contribui para a melhoria do seu desempenho.

Gráfico X – Realização anualmente da avaliação de desempenho



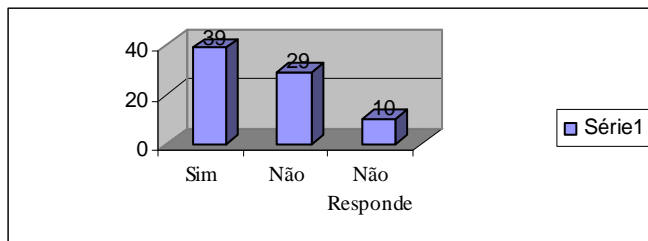
Esta opinião da maioria vem de encontro com a perspectiva defendida por COWLING e MAILER (1998) em que a avaliação contínua e sistemática permite avaliar e identificar as necessidades de formação individual, comunicar ao avaliado o seu nível de desempenho e progressos conseguidos, aspectos essenciais para a melhoria do desempenho dos colaboradores. Porém, 22 professores, que corresponde a 28% do total afirmam que a forma como o sistema de avaliação de desempenho é conduzido não contribui para a melhoria do seu desempenho. Dos inquiridos 5%, ou seja, 4 professores não responderam a esta questão.

Gráfico XI – A avaliação de desempenho no processo de desenvolvimento profissional



Dos resultados obtidos em relação à questão em análise apuramos que 39 professores, que representa 50% dos inquiridos, manifestaram a sua concordância com o sistema e procedimentos utilizados no processo de avaliação de desempenho, enquanto que 29 professores, representando 37% do universo dos inquiridos demonstraram descontentamento com o sistema e procedimentos com o sistema de avaliação de desempenho actualmente utilizados. Os 10 professores que não responderam a esta questão representam 13% do total dos inquiridos.

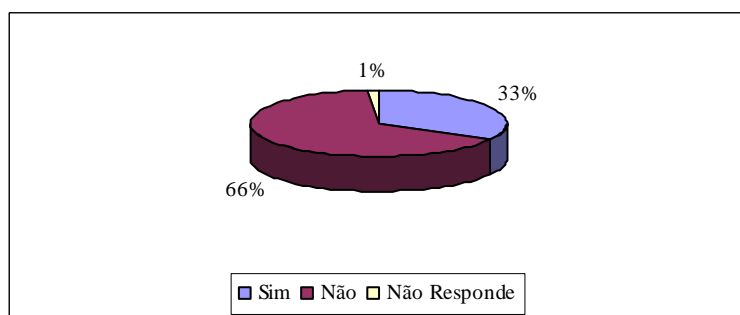
Gráfico XII – Concordância com o sistema e procedimentos utilizados no processo de avaliação de desempenho



Face à pergunta aos inquiridos se alguma vez discordaram da classificação atribuída na avaliação de desempenho, a maioria, 51 professores, isto é, 66% responderam nunca ter discordado da classificação atribuída, 26 inquiridos, que representa 33% dos questionados, afirmaram ter já discordado da classificação atribuída na avaliação de desempenho. Apenas 1 professor, cerca de 1% do total não respondeu a esta pergunta.

A avaliação de desempenho é um processo do qual não se pode eliminar a carga de subjectividade a ele inerente, contudo a negociação dos objectivos e dos critérios de avaliação contribuem para que se consiga importantes consensos. Considerando a atribuição de uma classificação como o cumprimento da função classificativa da avaliação, que é o culminar de um processo contínuo e sistemático de recolha de informações do desempenho ao longo do ano, informações essas que permitem caracterizar os pontos fortes e fracos, avaliar as necessidades, ritmos e oportunidades de melhoria do desempenho e, em função destes elementos tomar as medidas que visam a superação das disfuncionalidades, podemos afirmar que a condução do processo de avaliação de desempenho, nos três Pólos Educativos em estudo, é satisfatório, havendo, contudo, aspectos a reforçar e melhorar.

Gráfico XIII – Grau de discordância dos professores com a classificação atribuída na avaliação de desempenho



Quadro III – Conhecimento através da assinatura do avaliado, na ficha de avaliação de desempenho.

Respostas	Sim	Não	Não Responde
N.º de Professores	21	5	52
Valor Percentual	27%	6%	67%

Da leitura do quadro III verifica-se que uma larga maioria, 52 professores, ou seja, 67% do total dos inquiridos não responderam a esta questão. Este resultado deve-se ao facto de esta questão estar relacionada com a questão anterior. Dos 26 professores, 33% do total dos questionados, que alguma vez discordaram da classificação da avaliação de desempenho, apenas 5, não assinou a ficha de avaliação de desempenho, apesar de ter discordado, traduzindo-se num incumprimento da legislação, em vigor, que regulamenta o sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente. O procedimento correcto seria assinar a ficha de avaliação de desempenho, apesar de ter discordado com a classificação e assinalar, no lugar apropriado, que não concorda com a classificação. Outra análise que se pode fazer deste quadro é que dos 26 professores, que alguma vez discordaram da classificação atribuída, 21 assinou a ficha de avaliação de desempenho.

Por outro lado, é princípio acente que quem não discorda da classificação do seu desempenho assina a ficha de avaliação de desempenho e como a maioria disse que nunca discordou, portanto, não teve necessidade de responder a esta pergunta, pois ela é dirigida apenas aos inquiridos que alguma vez, no seu percurso profissional discordaram da sua classificação na avaliação de desempenho.

Quadro IV – Motivos da discordância da avaliação feita pelo gestor ou gestora do Pólo Educativo

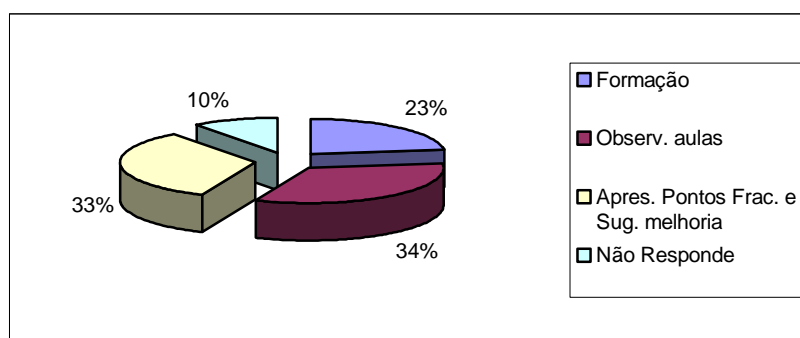
Razões que motivaram a discordância	N.º de professores
Evoca ter havido injustiça na atribuição da classificação.	3
Argumentos apresentados pelo Gestor ou Gestora não convenceram ao avaliado.	2
Acha que a classificação atribuída é baixa.	5
Conflitos interpessoais antecedentes influenciaram a avaliação feita.	2
A classificação atribuída não traduz o real desempenho do avaliado.	6
A falta de registos e acompanhamento dos trabalhos faz com que a avaliação não traduza o real desempenho do avaliado.	5
Não apresenta os motivos da discordância da avaliação feita.	3

Na análise da questão do ponto 11, verificámos que são 26 os professores que responderam que alguma vez discordaram da classificação atribuída na avaliação de desempenho. A pergunta 13 é destinada a esses professores e pede que os mesmos apresentem os motivos que estão na base da discordância com a avaliação feita pelo gestor ou gestora do Pólo Educativo. Dado ao carácter qualitativo das respostas, as suas análises também requerem uma abordagem qualitativa. O quadro anterior (IV) quer traduzir de forma descritiva os resultados obtidos. Os dados recolhidos são em forma de pequenos textos e não de números. O procedimento utilizado, isto é, de agrupar as respostas de acordo com alguma afinidade entre elas e ver o número de professores cujas respostas se assemelham, facilita a análise. Da leitura do quadro verifica-se que no universo dos 26 professores, o maior número, ou seja, 6 professores consideram que a classificação atribuída não traduz o real desempenho do avaliado, 5 são da opinião que a classificação atribuída é baixa o que poderá estar associado à falta de registos e acompanhamento contínuo e sistemático dos trabalhos dos professores, que fazem com que a avaliação não traduza o real desempenho do avaliado, este motivo é considerado por mais 5 inquiridos. Dos professores inquiridos, 2 apresentaram como motivo da sua discordância com a avaliação feita a existência de conflitos interpessoais entre o avaliador e o avaliado e que isso influenciou na classificação atribuída na avaliação de desempenho. Outros 2 professores afirmaram que os argumentos apresentados pelo Gestor ou Gestora não convenceram ao avaliado. Finalmente 3 dos professores entrevistados afirmam terem sido injustiçados na avaliação de desempenho sem contudo especificarem a natureza da injustiça, e mais 3 não apresentam os motivos da discordância da avaliação feita. Retomando a abordagem feita por CHIAVENATO (1981) o processo é efectuado

periodicamente, normalmente com carácter anual, e consiste na análise objectiva do desempenho do avaliado no seu trabalho e na posterior comunicação dos resultados. Tradicionalmente compete aos superiores hierárquicos avaliarem os seus subordinados, estando a avaliação sujeita a correcções posteriores para que os resultados finais traduzam de forma mais justa possível o real desempenho do colaborador e sejam compatíveis com a política de desenvolvimento profissional. Nesta perspectiva é fundamental que: i) a avaliação seja feita com base em registos das informações sobre o trabalho desenvolvido pelo professor; ii) as informações sejam recolhidas de forma sistemática ao longo do ano; iii) em entrevista individual, o avaliado tome conhecimento do resultado da avaliação e iv) a entrevista seja um momento de diálogo e análise objectiva dessas informações.

Em relação à questão relacionada com as acções que desenvolve ou propõe desenvolver o Gestor ou Gestora dos Pólos Educativos para melhorar o desempenho dos professores, no âmbito das suas funções como responsável máximo da instituição educativa, 34% dos inquiridos privilegiaram a observação de aulas, 33% apontaram a apresentação dos pontos fracos e de sugestões de melhoria aos professores, enquanto que o desenvolvimento de acções de formação dirigida aos professores é a opção escolhida por 23% do total dos inquiridos. Dez por cento dos inquiridos, não responderam a esta questão, conforme o gráfico XIV.

Gráfico XIV – Acções desenvolvidas pelo gestor ou gestora dos Pólos Educativos para melhorar o desempenho dos professores



Quadro V – Formação realizada, pela iniciativa da direcção dos Pólos Educativos

N.º de Acções de Formação realizadas	0	1	2	5	Não Responde
N.º de Professores participantes	24	20	4	1	29
Valor percentual	31%	26%	5%	1%	37%

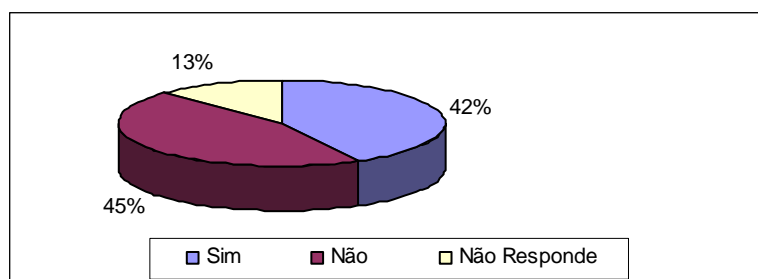
Da análise do quadro V constata-se que a maior parte dos professores, representando 37% dos inquiridos não responderam a esta questão. Além disso, 26% dos questionados, isto é, 20 professores participaram em uma acção de formação, cuja iniciativa é da direcção dos Pólos Educativos, 5%, ou seja, 4 professores participaram em duas acções de formação e apenas 1 professor, correspondente a 1% dos inquiridos, participou em 5 acções de formação. Entretanto 24 professores, o que corresponde a 31% do total dos inquiridos não participaram em qualquer acção de formação. Fazendo uma apreciação global deste quadro conclui-se que, 32% dos inquiridos participaram em acções de formação, 31% não participaram em qualquer acção de formação levada a cabo pelas direcções dos Pólos Educativos e 37% não responderam a questão.

A pertinência da análise destes dados nos remete a ideia defendida por (COWLING, e MAILER, p.112, 1998) em que a avaliação contínua e sistemática permite avaliar e identificar as necessidades de formação individual, cabendo às direcções dos Pólos Educativos inventariar as necessidades de formação, com base nas informações recolhidas no processo de acompanhamento contínuo e sistemático dos trabalhos dos professores e propor ou realizar acções de formação. A formação surge neste contexto como uma força impulsionadora do desenvolvimento humano e profissional e visa também estimular a eficiência e permitir níveis mais elevados de desempenho.

Da leitura do gráfico XV, verifica-se que a maior parte dos professores (35), o que representa 45% dos inquiridos, respondeu não existir um processo individual com as informações sobre a avaliação de desempenho do corpo docente, enquanto que 33 professores, representando 42% do total afirmam que existe o processo individual. 10 Professores, correspondendo a 13% do professores questionados não responderam a esta questão. As fontes de registo das informações sobre o desempenho do avaliado são instrumentos importantes no processo de gestão da avaliação de desempenho, pois, constituem dados objectivos de análise, negociação e fontes de interpretação dos resultados. Apesar de não eliminarem, reduzem a carga de subjectividade e os

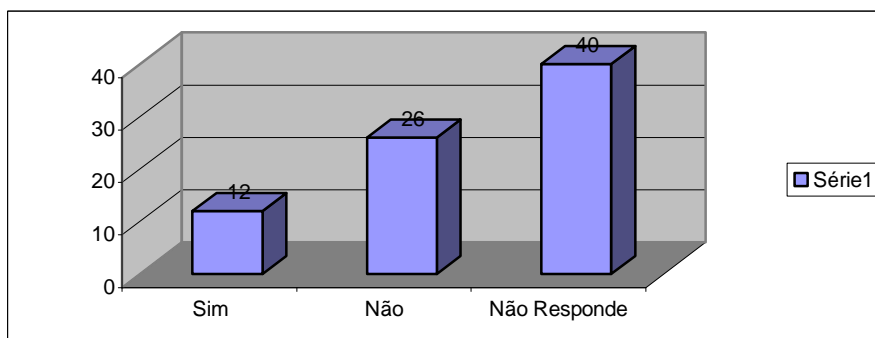
conflitos. Em muitas situações o ponto de vista do avaliador não coincide com o do avaliado, originando assim conflitos de diversa natureza: a nível de interpretações, conflitos interpessoais, a nível da comunicação, etc.

Gráfico XV – Percepção dos professores em relação à existência de um processo individual com as informações sobre a avaliação de desempenho



Na sequência da questão anterior, em que 33 professores disseram existir o processo individual, surge o gráfico seguinte cuja interpretação nos revela que apenas 12 professores, representando 15% dos inquiridos, consultam os registos da avaliação contínua, acompanhando, assim, o seu próprio percurso profissional e com direito a solicitar, de forma fundamentada, rectificações dos dados constantes dos mesmos. Dos inquiridos, 26 professores, correspondendo a 33% do total, disseram que não consultam os registos da sua avaliação contínua. A grande maioria dos professores inquiridos, (40), número que representa 52% dos professores, não respondeu a esta questão.

Gráfico XVI – Acompanhamento pelos professores, das informações constantes do processo individual



Quadro VI – Nível de satisfação com os instrumentos utilizados no sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente

Grau de Satisfação	N.º de Professores Inquiridos	Valor Percentual
Muito Satisfeito (a)	10	13%
Satisfeito (a)	48	62%
Pouco Satisfeito (a)	14	18%
Insatisfeito (a)	1	1%
Não Responde	5	6%
Total	78	100%

Na avaliação do nível de satisfação com os instrumentos utilizados no sistema de avaliação do pessoal docente (quadro VI), 10 professores, representando 13% do total dos inquiridos responderam estar muito satisfeitos, 48 professores, correspondendo a 62% dos questionados, afirmam estar satisfeitos, 14 professores, isto é, 18% do total, estão pouco satisfeitos, 1% dos inquiridos está insatisfeito e 5 professores, ou seja, 6% não responderam a esta questão.

De um modo geral, o grau de satisfação dos professores, em relação aos instrumentos utilizados é elevado, facto que revela conhecimento, aceitação e utilização dos mesmos por parte dos professores. Contudo, as análises já realizadas demonstram que existem margens para melhoria em vários aspectos, quer organizacionais, quer funcionais.

Quadro VII – Nível de satisfação com os procedimentos adoptados no sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente.

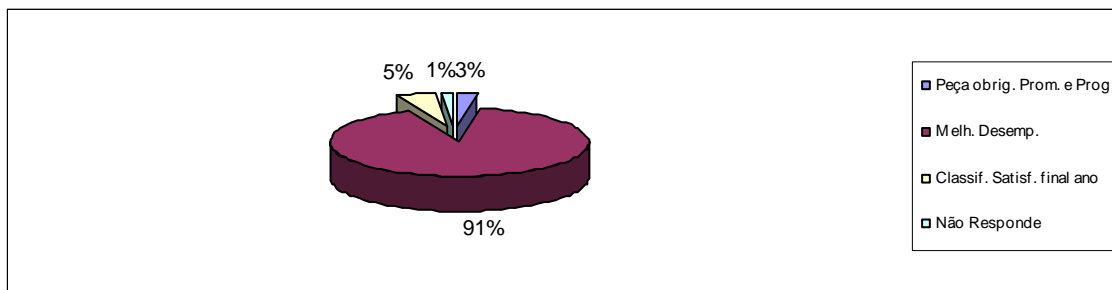
Grau de Satisfação	N.º de Professores Inquiridos	Valor Percentual
Muito Satisfeito (a)	5	6%
Satisfeito (a)	48	62%
Pouco Satisfeito (a)	18	23%
Insatisfeito (a)	3	4%
Não Responde	4	5%
Total	78	100%

Da leitura do quadro VI, verifica-se que dos professores questionados, 5, número que representa 6% dos inquiridos, mencionam estar muito satisfeitos com os procedimentos adoptados no sistema de avaliação de desempenho, 48 professores, representando 62% do total, afirmam estar satisfeitos, enquanto que, 18, equivalendo a 23% dos questionados, estão pouco satisfeitos com os procedimentos e 3 professores, isto é, 4% dos inquiridos dizem estar insatisfeitos e 4 professores, o que corresponde a 5% do total, não responderam a esta questão.

Inquiridos sobre a finalidade da avaliação de desempenho, a larga maioria, ou seja, 71 professores, que representa 91% do total dos inquiridos são da opinião que a avaliação de desempenho tem a finalidade principal de contribuir para a melhoria do desempenho dos professores como profissionais, enquanto que, 4 dos inquiridos, isto é, 5% dos professores acham que o mais importante no processo de avaliação de desempenho é ter uma classificação satisfatória no final do ano lectivo e 2 professores, representando 3% dos inquiridos são da opinião que o facto da avaliação de desempenho ser uma peça obrigatória para o desenvolvimento profissional, promoção e progressão é o mais importante na avaliação de desempenho do corpo docente. Finalmente 1 professor, que é 1% dos professores questionados não responde à questão.

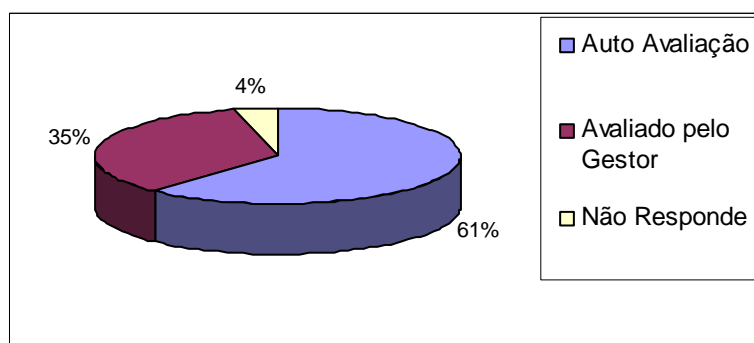
Analisando os objectivos, segundo a legislação própria que regulamenta o sistema de avaliação de desempenho do pessoal docente, em vigor, é notória a tendência dos professores pela escolha da opção que permite melhorar o desempenho do professor como profissional, indo de encontro a um dos objectivos essenciais da avaliação de desempenho, na visão dos especialistas da área, que é melhorar a prestação pedagógica e a qualidade profissional dos docentes. A classificação satisfatória, na ficha de avaliação de desempenho, no final do ano lectivo será uma natural consequência e mérito do profissional que foi acompanhado de forma contínua e sistemática e o sistema de avaliação contribuiu para a melhoria do seu desempenho. Todavia, o facto da opção da avaliação de desempenho constituir-se uma peça obrigatória para o desenvolvimento profissional ser a opção menos escolhida, por apenas 2 professores, não lhe tira a importância que tem, pois sem esse instrumento não se efectiva a promoção ou progressão, nos termos, do ponto 2 alínea c) do artigo 25º e ponto 2 alínea b) do artigo 26º do Estatuto do pessoal docente.

Gráfico XVII – Opinião do professor em relação à finalidade da avaliação de desempenho



Quanto ao procedimento mais comum utilizado nos Pólos Educativos em estudo, uma grande parte dos inquiridos, 48 professores, que representa 61% mencionam que fazem uma auto - avaliação que é analisada e validada pelo gestor, enquanto que, 27 professores, ou seja, 35% do total afirmam que são avaliados directamente pelos seus superiores hierárquicos. Do total dos inquiridos, 3 professores, que representam 4% dos questionados não responderam a esta questão.

Gráfico XVIII – procedimentos mais comuns utilizados nos pólos educativos



V CAPITULO – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Este capítulo destina-se a apresentação das conclusões decorrentes do estudo realizado nos Pólos Educativos do Ensino Básico n.º XVII Eugénio Tavares, n.º XIX Tira Chapéu e n.º XX Terra Branca; das recomendações consideradas oportunas, a nível da gestão do processo de avaliação do desempenho do pessoal docente e das questões apresentadas aos inquiridos.

No desenvolvimento deste estudo, surgiram algumas dificuldades e de várias ordens, que com algum esforço e dedicação foram ultrapassadas. Este exercício permitiu-nos, entretanto, a aquisição de conhecimentos resultantes das várias pesquisas feitas, com o propósito do desenvolvimento deste trabalho científico. Fizemos neste trabalho uma análise que demonstra a relação directa e muito estreita que existe entre o desempenho e as acções de formação realizadas com base na identificação das necessidades de competências a desenvolver nos profissionais docentes. A análise centra-se no princípio da identificação das distâncias existentes entre as necessidades de competências exigidas por uma determinada actividade profissional e os recursos humanos disponíveis. A formação é um dos meios para vencer esta distância.

Ficou-nos a sensação de ter contribuído, com modéstia, para incentivar a reflexão, dando pistas para uma melhor reorganização do processo de avaliação de desempenho do pessoal docente, nos Pólos Educativos sobre os quais incidiu este estudo e permitir a melhoria da prática pedagógica nos Pólos Educativos já referenciados. Não há receitas infalíveis a serem seguidas, pois, os actores envolvidos, os contextos em que decorrem os trabalhos têm as suas particularidades e especificidades próprias e estas variam, entretanto ficam algumas sugestões que, a nosso ver, poderão contribuir para a melhoria da gestão do processo de avaliação de desempenho do pessoal docente, perspectivando a elevação do nível de desempenho e a qualidade na prestação do serviço educativo, nos Pólos sobre os quais incidiu este estudo:

- Reforçar e sistematizar o sistema de acompanhamento dos trabalhos dos professores, com particular realce para a vertente didáctico/pedagógica, não só para que os problemas sejam atempadamente identificados e sejam reforçadas as qualificações dos profissionais, através de realização de acções de formação, visando melhorar o desempenho dos mesmos, mas também para que haja uma sistematização do processo de recolha dos dados e informações que servirão de base para a atribuição de uma classificação na avaliação de desempenho no final do ano lectivo, e esta traduza, na realidade, o nível de desempenho do avaliado durante o ano.

- Proceder a identificação das necessidades de formação permitindo a implicação de todos os actores envolvidos.

- Criar verdadeiros sistemas participativos de gestão do sistema de avaliação do desempenho, que passa pela produção e divulgação dos instrumentos utilizados no acompanhamento do trabalho dos docentes, negociação, partilha e comprometimento de todos com os objectivos definidos pela instituição educativa;

O questionário dirigido aos professores dos Pólos Educativos, onde o estudo foi realizado, abarcou aspectos que se prendem com o sistema de acompanhamento, com os instrumentos e os procedimentos que são práticas no processo de avaliação de desempenho do pessoal docente. A análise das respostas apresentadas pelos inquiridos aponta para a existência de um elevado nível de satisfação em relação a gestão do sistema complexo da avaliação de desempenho do corpo docente, não obstante ter havido um número reduzido de respondentes que demonstraram alguma insatisfação com o sistema de seguimento dos trabalhos dos professores.

De acordo com as conclusões atrás referidas, pensamos que os objectivos foram atingidos e demonstrada a hipótese formulada. É óbvio que num trabalho científico desta natureza não é possível, nem foi nossa pretensão, apresentar, reflectir e analisar todos os aspectos relacionados com o processo extremamente complexo que é a avaliação de desempenho do pessoal docente. A riqueza e a complexidade inerentes a este tema deixam em aberto a possibilidade da continuidade e aprofundamento, no futuro, deste trabalho científico, que simplesmente cumpre, aqui com uma etapa.

VI CAPITULO – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOGDAN, Robert e **BIKLEN**, Sari, ‘Características da investigação qualitativa’. *Investigação qualitativa em educação*, Porto, Porto ed., 1994, pp. 47-51.

CHIAVENATO, Idalberto, *Recursos Humanos*, Edição Compacta, São Paulo: Terceira Edição, Editora Atlas S.A., 1995.

CARVALHO, António V., *Recursos Humanos – Desafios e Estratégias*.

CARVALHO Alda **FERRAZ**, Maria José, et all. *Pensar avaliação, melhorar a aprendizagem*; Instituto de Inovação Educacional. Perspectivas de avaliação.

COWLING, Alan e **MAILER**, Chloë, *Gerir os Recursos Humanos*, Publicações Dom Quixote, 1ª ed., Lisboa, 1998.

MALGLAIVE, Gerard, *Ensinar Adultos*, Trabalho e Pedagogia, 2ª Ed., 1993.

MEIGNANT, Alain, *A gestão da formação*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1ª Ed., 1999.

SERGIOVANNI, J Thomas e **STARRAT**, J. Robert, *Supervisão – Perspectivas Humanas*. 2ª Ed. Editora Pedagógica e Universitária, 1978.

Legislação consultada

Lei orgânica do Ministério da Educação

Lei de bases do sistema educativo

Programa do Governo para a VI Legislatura, Publicado no B.O. da Republica de Cabo Verde, I série, n.º 14 de 22 de Maio de 2006.

Paginas Web consultadas

<http://www.google.com>

<http://www.yahoo.com.br>

Jana@pow.com.br

ANEXOS

Anexo I – QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS PROFESSORES DO ENSINO BÁSICO INTEGRADO

No âmbito do trabalho de fim do Curso de Supervisão e Orientação Pedagógicas pretendo levar a cabo um estudo com o propósito de melhor entender a realidade dos Pólos Educativos, em matéria de Avaliação de Desempenho do pessoal docente. O questionário foi elaborado no sentido de se obter alguns dados sobre os procedimentos e instrumentos utilizados no processo e o grau de satisfação dos professores com o sistema de avaliação vigente.

A sua colaboração é muito importante para o desenvolvimento deste trabalho, por isso, agradeço, desde logo, a sua participação.

O anonimato e a confidencialidade das suas respostas são garantidos.

Assinale com uma cruz a opção que escolheu. Por favor responda a todas as questões.

ENTREVISTADO:

Formação Profissional: _____

Sexo: M ☐ F ☐

Anos de experiência:

Idade: ____ anos

Escola onde trabalha: _____

1. Quantas visitas de supervisão e orientação pedagógica, ao todo, recebeu este ano lectivo?	<input type="text"/>
2. Quantas visitas de supervisão e orientação pedagógica recebeu este ano lectivo do Gestor do Pólo onde trabalha?	<input type="text"/>
3. É-lhe dado a conhecer os instrumentos utilizados nas actividades de supervisão e de orientação pedagógica antes da sua aplicação?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
4. Participou na elaboração dos instrumentos de supervisão e orientação pedagógicas utilizadas na tua escola?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
5. Conhece o Decreto Legislativo 10/2000 de 4 de Setembro, que regulamenta todo o processo de avaliação de desempenho?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
6. Conhece a ficha de avaliação de desempenho do pessoal docente?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
7. (Responda caso conheça a ficha de avaliação de desempenho do pessoal docente). Considerando os factores, os coeficientes de ponderação e as graduações 1ª, 2ª, 3ª e 4ª, com as pontuações 5, 10, 15 e 20, respectivamente, acha a ficha de avaliação de desempenho:	
Muito adequada <input type="checkbox"/> Adequada <input type="checkbox"/> Pouco adequada <input type="checkbox"/> Inadequada <input type="checkbox"/>	
8. Todos os anos, seu superior hierárquico directo lhe apresenta a classificação final da sua avaliação de desempenho, para tomar conhecimento, na ficha própria para o efeito?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>
9. Acha que a forma como o processo de avaliação de desempenho é conduzido contribui para a melhoria do seu desempenho?	Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>

10. Concorda com o sistema e procedimentos actualmente utilizados no processo de avaliação de desempenho?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
11. Discordou alguma vez da classificação que lhe foi atribuída na sua avaliação de desempenho?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
12. (Responda caso tenha colocado a cruz em sim na pergunta 11) Assinou a ficha de avaliação de desempenho, apesar de ter discordado?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
13. (Responda caso tenha colocado a cruz em sim na pergunta 11) Que motivo (s) o levou a discordar da avaliação feita?.....		
14. Que acções desenvolve ou propõe seu superior hierárquico directo, para melhorar o seu desempenho? (escolha apenas uma opção)		
<input type="checkbox"/> Acções de formação <input type="checkbox"/> Visitas de observação de aulas <input type="checkbox"/> Apresenta-lhe os pontos fracos e sugestões de melhoria do seu desempenho		
15. Em quantas acções de formação, levadas a cabo pela direcção da escola, você participou este ano lectivo?	<input type="text"/>	
16. Existe na sua escola um processo individual com as informações sobre o desempenho de cada professor?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
17. Caso tenha respondido Sim a pergunta 16. Você consulta o seu processo para acompanhar as informações acerca do seu desempenho?	Sim <input type="checkbox"/>	Não <input type="checkbox"/>
18 Qual o seu nível de satisfação com os instrumentos utilizados no processo de avaliação de desempenho? Muito Satisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Pouco Satisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/>		
19. Qual o seu nível de satisfação com os procedimentos utilizados no processo de avaliação de desempenho? Muito Satisfeito <input type="checkbox"/> Satisfeito <input type="checkbox"/> Pouco Satisfeito <input type="checkbox"/> Insatisfeito <input type="checkbox"/>		
20. Para si o que é mais importante na avaliação de desempenho (assinale apenas uma opção)? <input type="checkbox"/> O facto de ser uma peça obrigatória no processo de desenvolvimento profissional (Promoção e Progressão). <input type="checkbox"/> Por poder permitir melhorar o seu desempenho como profissional. <input type="checkbox"/> Ter uma classificação satisfatória, na ficha de avaliação de desempenho, no final do ano lectivo.		
21. Qual o procedimento mais comum na sua escola? <input type="checkbox"/> Você faz a sua auto-avaliação e depois é analisada e validada pelo gestor do Pólo <input type="checkbox"/> Você é avaliado pelo seu superior hierárquico directo		

Obrigado pela sua valiosa colaboração!

Anexo II – FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL DOCENTE

Mod. I

- a) _____
b) _____
c) _____

FICHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL DOCENTE

NOME _____
CARGO _____ REFERÊNCIA _____ ESCALÃO _____
PERÍODO A QUE SE REFERE A AVALIAÇÃO _____

- a) Ministério
b) Concelho
c) Designação do Estabelecimento de Ensino

PONTUAÇÃO DOS FACTORES

Qualidade do processo de ensino-aprendizagem _____

Aperfeiçoamento profissional _____

Inovação pedagógica _____

Responsabilidade _____

Relações humanas no trabalho _____

Actividades não lectivas _____

Pontuação total _____

Avaliação de desempenho de _____

Apreciação Geral (Comentários do avaliador)

NOME _____

FUNÇÃO _____

DATA _____

O avaliador,

ENTREVISTA COM O AVALIADO _____

CONCORDÂNCIA COM A AVALIAÇÃO

☐ CONCORDO

☐ NÃO CONCORDO

O avaliado,

HOMOLOGANTE

NOME _____

FUNÇÃO _____

DATA _____

Comentários

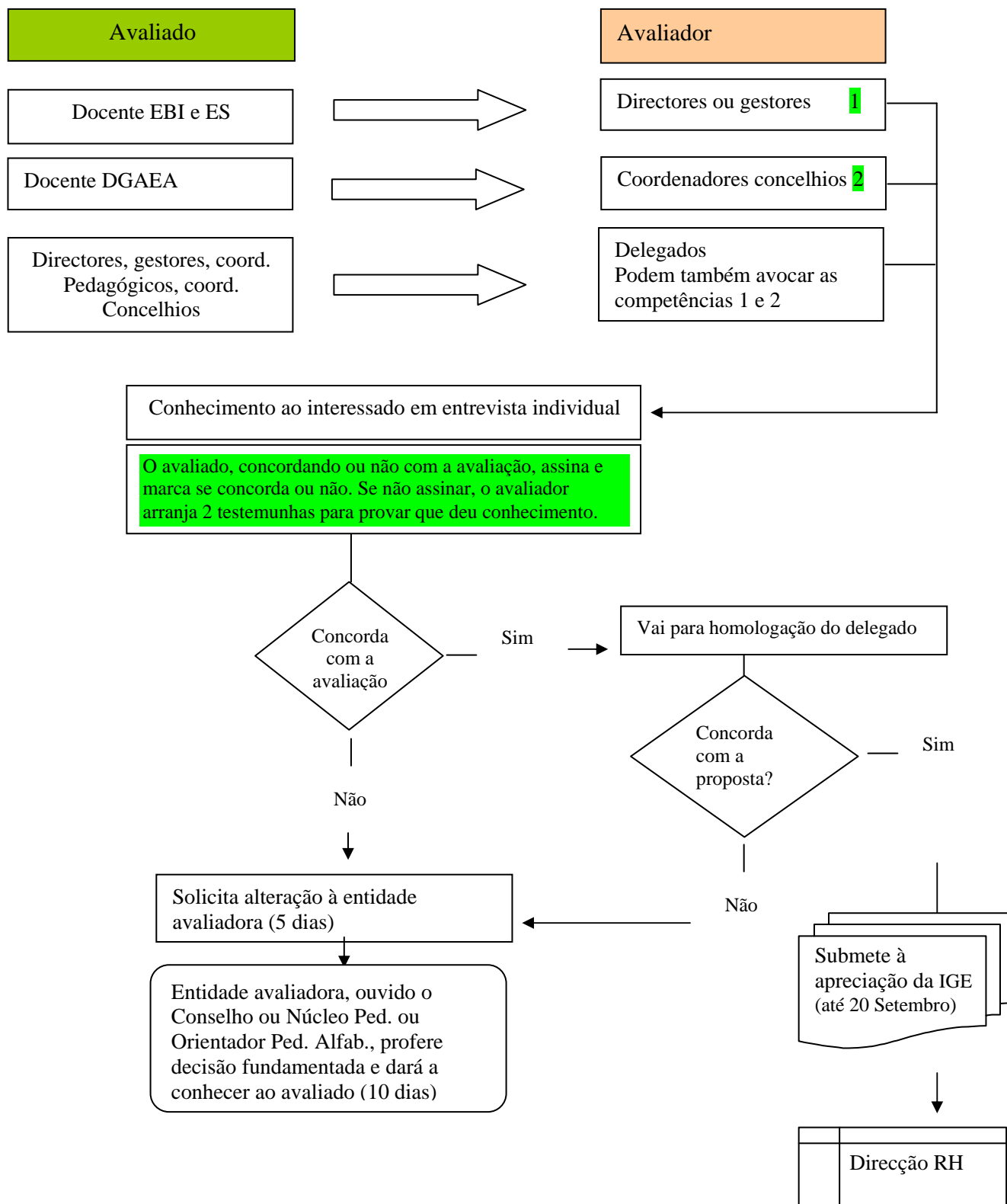
O homologante,

**FACTORES OU INDICADORES DE AVALIAÇÃO DOS PROFESSORES E ANIMADORES DE
EDUCAÇÃO DE ADULTOS EM EXERCÍCIO DE FUNÇÕES DOCENTES (FICHA MOD. 1)**

Factores	Coefic.	1ª Graduação	2ª Graduação	3ª Graduação	4ª Graduação
1. Qualidade do processo ensino – aprendizagem: Avalia a actividade lectiva, tendo em conta: a pertinência dos objectivos e das estratégias; a qualidade dos planos de aula e animação comunitária e dos materiais didácticos; o cumprimento dos programas curriculares e o domínio de conhecimentos científico – metodológicos.	3.0	Actividades com alguns erros, quer de leccionação, quer relativos a materiais elaborados (planos de aula, fichas de avaliação e materiais concretizadores), exigindo acompanhamento e correcções frequentes. 5	Actividades sem erros, mas que exigem aperfeiçoamentos de pormenor, tendo em vista a qualidade do ensino aprendizagem que se pretende. 10	Actividades bem executadas: planos de aulas bem elaborados; materiais concretizadores bem organizados, sem deficiências que chamem a atenção. 15	Actividades de excelente qualidade, muito bem organizadas e executadas. Trabalho que chama a atenção pela sua perfeição e rigor de execução. 20
2. Aperfeiçoamento profissional. Avalia o interesse demonstrado em melhorar os conhecimentos profissionais e facilidade de se ajustar às novas exigências e situações relacionadas com a função.	1.0	Mostra pouco interesse em adquirir novos conhecimentos e revela na prática resistência à mudança. Não consegue ultrapassar a rotina. 5	Mostra algum interesse em aumentar os seus conhecimentos e aperfeiçoar o seu trabalho, embora hesite perante situações menos frequentes. 10	Revela interesse em aumentar os seus conhecimentos e em aperfeiçoar o seu trabalho. Adapta-se bem às novas exigências e a situações pouco frequentes. 15	Revela interesse metódico e sistemático em melhorar os conhecimentos profissionais e a qualidade do trabalho. A sua adaptação à mudança é excepcional 20
3. Inovação pedagógica: Avalia a contribuição do docente na criação e implementação de métodos e técnicas educativas e na realização de estudos e trabalhos de investigação de natureza pedagógica.	1.0	Não se esforça por desenvolver ou criar novos métodos, estudos e trabalhos de investigação 5	Esforça-se por desenvolver ou criar novos métodos, estudos e trabalhos de investigação, embora os resultados nem sempre sejam adequados ou oportunos. 10	Esforça-se por desenvolver ou criar novos métodos, estudos e trabalhos de investigação, apresentando sugestões normalmente adequadas e oportunas. 15	Destacado empenhamento em desenvolver e criar métodos, estudos e trabalhos de investigação. As soluções apresentadas são sempre adequadas e oportunas. 20
4. Responsabilidade: Avalia o grau de observância das normas disciplinares e de assunção das responsabilidades inerentes ao cargo	2.0	É normalmente pouco cumpridor das normas disciplinares, faltando-lhe a noção exacta das responsabilidades 5	É normalmente disciplinado e responsável, inspirando no entanto alguns cuidados nestes domínios 10	É disciplinado e assume as responsabilidades inerentes ao cargo. 15	É muito disciplinado e assume plenamente as suas responsabilidades 20
5. Relações humanas no trabalho. Avalia a facilidade de estabelecer e manter boas relações com os alunos, pais, encarregados de educação e toda a comunidade escolar	1.0	Estabelece fracas relações com os alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade escolar. Pouco contribui para existência de um bom ambiente de trabalho. 5	Estabelece relações satisfatórias com os alunos, pais, encarregados de educação e comunidade escolar. Contribui algumas vezes para a existência de um bom ambiente de trabalho. 10	Estabelece boas relações com os alunos, pais, encarregados de educação e a comunidade escolar. Contribui sempre para manter um bom ambiente de trabalho. 15	Em qualquer situação sabe sempre estabelecer Óptimas relações com os alunos, pais, encarregados de educação e toda a comunidade escolar. A sua maneira de ser e de estar incentiva sempre um bom ambiente de trabalho. 20
6. Actividades não lectivas: Avalia o grau de empenhamento do docente na realização das tarefas que integram a componente não lectiva (actividades de complemento curricular, ligação com a família e a comunidade, reuniões de âmbito pedagógico, etc.), nos termos do nº3 do art. 51º do Estatuto do Pessoal Docente.	2.0	Descura a realização das tarefas que integram a componente não lectiva a que está obrigado. 5	Dispensa alguma atenção à realização das tarefas não lectivas a que está obrigado 10	Boa participação nas tarefas que integram a componente não lectiva a que está obrigado. 15	Excelente participação nas tarefas da componente não lectiva a que está obrigado. 20

Anexo III – FLUXOGRAMA

PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL DOCENTE



FLUXOGRAMA PROCESSO DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DO PESSOAL DOCENTE (CONT)

